雙核心服務組織

－創新育成中心與育成加速器(上)

農試所技服組 陳烈夫 吳宜晏

一、前言

隨著我國育成事業蓬勃發展，育成後企業逐漸成為一個日趨茁壯的新生發展力量，基於高成長企業對環境的依賴性和成長的艱難度，必須有更先進的服務中心對其進行持續不斷的支援，以承接創新育成中心的服務功能與延續發展創新育成的成果，實現從「孵化」到「催化」的延伸，在此一背景下，育成加速器就此應運而生(尹 2011；張 2014)。唯創新育成中心與育成加速器雖同屬於育成產業的範疇，亦同為企業加速服務的組織結構，然兩者在服務的物件選擇、內容及形式上卻有著根本的區別，存在著不同的商業模式。其之間究竟有何內在關聯？兩者在功能定位、發展模式和運作機制等方面的核心內容又有何不同？由於目前國內對於育成加速器這一新的領域，尚處於陌生的摸索階段中，因此本文嘗試對兩者相互關係及其本質性問題作一探研，期能深化大眾對創新育成中心與育成加速器的認識，也實質助於服務組織加速對這兩類載體的輔導進程。

作　　者：陳烈夫副研究員
連絡電話：04-23317453

二、創新育成中心至育成加速器的演變

育成加速器是創新育成中心發展過程中的進一步拓展與延伸，主要在解決企業渡過成長期的困難，使培育過程能從「雛雞」或「育苗」中順利蛻變成「大雞」或「育林」，讓企業迅速成長，可適應市場的激烈競爭。為了有效辨識並滿足企業發展及創新的要素需求，創新育成中心自身亦在不斷發展演進的動態進程之中(程及王 2009；尹 2011；林等 2014)。20世紀80至90年代是創新育成中心的初級發展階段，依其發展脈絡和特徵，過渡了4個階段 (表一)：(1) 80年代的第1代創新育成中心，這個時期主要為精心篩選的目標客戶提供負擔得起的空間和共享基礎設施，目的在「減少做生意的成本」，其以規模經濟為基礎理論，藉此創造經濟規模利益、新創家數增加、提升建物價值並增加就業人數；(2) 90年代伴隨創新育成中心的發展，為滿足企業發展所需的工作空間、諮詢服務、技術提升、網路通訊以獲取專業化扶持和種子資金，演變出第2代創新育成中心，目的在「減少進入市場的時間」，以學

習曲線為基礎理論，充實廠商於經營上的不足能力；(3) 自1998年起與第2代創新育成中心並行出現了一種「新型育成模式」，主要透過靈活調動資訊和通訊技術，為目標客戶提供單一窗口式的全方位商務服務，目的在「創建高成長潛力的技術型企業」，以專業分工與比較優勢理論為基礎，建立廠商與廠商間的商業合作關係，這種新型的育成模式提供匯集權益資本和管理諮詢服務的平台，宛如一個國際化企業中心，被稱為第3代創新育成中心；(4) 第4代創新育成中心在20世紀末期邁入成熟和多元化階段，在資訊理論的基礎上，網路社會逐漸以人類活動社會組織的新形式出現，在2000年間全球湧現400多家營利性「網際網路育成中心」，提供智能化工作空間，側重於為小型高成長潛力企業提供諮詢服務，並以風險、資本、設備聯盟的方式入股企業，加速進駐企業進入市場(Lalkaka 2001)。資料顯示，從社會資本論和網路化的理論視角對丹麥的創新育成中心發展進行為期6個月的實證研究指出，網際網路育成中心是基於規模經濟發展、區域協同、物理空間共用、關係共生且自發演化，綜合傳統創新育成中心服務功能的新型育成模式，被稱為第4代創新育成中心(Billingtoft and Ulhøi 2005)。有鑒於這種新興組織具有專業化、網路化、營利性等區別於傳統創新育成中心的特性，部分學者和實體企業家傾向於稱之為「育成加速器」。而作為一種新型的企

表一、各世代創新育成中心的特性

	第1代（1980）	第2代（1990）	第3代（2000）	第4代（2005後）
基礎理論	規模經濟理論	學習曲線理論	專業分工與比較優勢理論	社會資本理論
價值呈現	1.場地營運 2.減少做生意的成本	1.經營諮詢及技能提升 2.減少進入市場的時間	1.網絡連結 2.創建高成長潛力的技術型企業	1.透過育成網絡聯盟方式，加速將商業想法變成產品 2.為高成長潛力企業提供諮詢服務，以風險、資本、設備聯盟的方式入股企業，加速進駐企業進入市場
模式	1.提供彈性分享的辦公空間及共用資源 2.技術導向	1.給予商業知識及協助引薦資金供給 2.從技術導向轉變為市場導向	1.透過中心內部或中心與外部單位產生合作關係，提供專業化服務 2.市場導向的商業模式	1.選擇服務物件 2.市場導向的創投商業模式
效益	1.建物價值提升、就業人數增加 2.創造經濟規模利益、新創家數增加	1.填滿廠商於經營上的能力不足	1.廠商與廠商（中心內或中心外）之間建立商業合作	1.整合育成資源加速成長目標 2.有效聯結形成協同作用的創新網絡
備註	第1代的核心價值依舊延續至第4世代		資通訊及高科技為主要培育領域	高成長企業

資料來源：整理自Cohen (2013)。

業創新服務組織，育成加速器源自於創新育成中心的高級型態，協助輔導企業突破發展的瓶頸和障礙，實現育成加速成長目標的服務組織(Hanson 2000, Price 2004, Cohen 2013)。

從創新育成中心演變成育成加速器，探究其原因主要為：(1) 傳統的由大學或研究機構設計專利或服務，進而推向市場的商業模式正逐漸被改變，以市場為導向的商業模式則正不斷發展中，創新育成中心與育成加速器正是這兩種模式的典型代表，中心代表前一種模式，而育成加速器代表以市場為導向的新模式，故而中心過渡至育成加速器是歷史的趨勢，也是市場選擇的結果；(2) 在創新育成中心發展初期，並沒有嚴格的市場區隔，處於企業生命週期的所有企業都在中心之中，中心在實質輔導所提供的服務往往不足以應付企業需求，隨著市場的細化，育成加速器必然從中心脫穎而出，以便提供更好服務給企業；(3) 從企業自身的角度來說，企業在不同時期需要的服務是不同的，服務的供應商也是不同的，在成長初期需要中心提供的服務，而在成長期則需要更多的加速服務，這也是導致中心演變成育成加速器的一個重要原因(范 2009；汪及鍾 2014)。

三、創新育成中心與育成加速器的功能定位區別

創新育成中心與育成加速器的區別，主要表現在加速器的功能、營運模式及對產業發展的促進作用，中心作為同樣是科技服務的提供者，在服務模式和服務內容上有共通之處，但在服務對象上存在根本的不同 (表二)。

從理論而言，創新育成中心是一個先有產品或技術，再大批量產繼而在市場推廣的過程，具體作法是先由大學或研究機構研發設計出一項專利技術或獨特服務，這項技術或服務在市場中具有巨大的發展潛力，但是擁有這項技術或服務的人或機構則缺乏資金、企業管理人才、市場推廣經驗等，所以向中心提出申請進駐，中心根據此項技術或服務的實用性與未來發展潛力對專案進行評估，決定是否發展此專案，審核通過評估的專案即可進入中心，享受中心專業化的服務與國家稅收的優惠，對產品或服務進行大批量產，然後推廣於市場之中以獲取經濟利益；相反地，育成加速器最初的設計理念與中心完全不同，風險投資根據市場的發展方向與對一些很有市場潛力但是未被廣泛生產的產品或服務的需求情況決定生產什麼，然後尋找能夠生產這種產品或服務的生產商進駐育成加速器，為其提供生產產品或服務所需的資金、場地、技術服務及諮詢服務等，使其能對這種產品或服務進行進一步的研發，以完善產品的功能並與市場銜接，當這種產品或服務在市場中可以立足並占有一部分市場銷售額的時候，風險投資商就將進駐育成加速器的企業出售賺取差價，進而進行其他風險投資(楊等 2006；范 2009)。

從總體上來看，中心的功能在於「育苗」，即培育新企業，提高成活率；

而育成加速器的功能在於「育林」，即加速企業成長，促進產業發展。影響兩者功能定位不同的重要因素如下(林等 2014；張 2014)：

(一)設計理念與服務對象不同：中心主要的服務對象是針對處於初創期或種子期的企業為主，目的在提高企業創業的成活率，幫助其順利存活。中心為企業提供的服務是低層次的基礎型服務，在這個意義上是具有公益性質；而育成加速器所服務的對象以成長期企業為主，是針對跨過科技型企業創業「死亡谷」，而進入高速擴張期的高成長企業，它著眼於高新技術產業化，幫助其快速茁壯。這些企業對育成加速器提供之環境和服務的依賴性很強，當他們從中心畢業後，迫切需要一個能夠提供更優質服務發展環境和更靈活舒展的物理空間等外部條件，才能適應其快速擴張的需求，以渡過企業發展中最關鍵的階段。

表二、創新育成中心與育成加速器的差異性

	創新育成中心	育成加速器
服務對象	初創期企業	具有產業化前景的育成孵化畢業企業、成長性企業
功能任務	企業育成：促進創新創業，實現從科技成果到企業的轉變	產業育成：加速成長、收穫創新價值，實現從企業到產業，再到產業鏈的轉化
具體目標	減少創業失敗	突破成長瓶頸、平抑風險
服務模式	公共性服務包括創業培訓、機會發掘和合作等	政策引導下的市場化服務，包括個性化的策略指導、企業潛力開發、管道拓展與網絡聯結等
服務內容及特點	場地、創業輔導、市場諮詢人員培訓，以綜合性服務為主、兼具專業服務	資本運作平台、產業營運平台，以個人化服務為主、兼有綜合服務
服務重點	技術商業化與產業化支持	生產的規模化與市場的國際化
運作機制	政府職能部門的延伸機構主導、市場機制輔助作用、企業運作	市場機制主導、政府輔助作用、企業運作
政府角色	直接資助與間接協助並舉	間接協助為主、直接支持為輔
商業模式	以地產為依據，透過提供承租，吸收企業進駐	著眼於產業，透過房產經營，選擇企業進駐與項目招商，投資新創團隊
載體模式	樓宇模式、要素聚集，基地不斷接收新企業進駐育成	工廠模式、基地模式、產業聚集，基地逐步形成產業園性質的地區
融資管道	以天使投資為主，政府投入和風險投資共同參與	以風險投資為主體的多元化投資組合
空間特徵	小規模場所，簡單統一的辦公空間	擴大化、專業化、彈性化的生產空間
輔導期間	1-5年	3-6個月
合作夥伴	無	有
篩選機制	不競爭	競爭激烈
教育諮詢	人資、法律專家	研討會
業師制度	技術性的知識提供	密集的經驗分享

資料來源：自行整理。

故而，育成加速器可透過加速高成長企業之成長，實現與企業的共同增值。

(二)提供物理空間不同：中心主要是提供統一且小規模的辦公空間、研發中心和生產廠房；育成加速器不僅提供多種類型的專業化辦公空間，而且還有專門的研發中心、實驗基地、生產廠房、生活娛樂場所等體系化、個性化的服務，並具有向後延展的空間。

(三)提供服務內容不同：以市場細分的角度來看，中心主要是為進駐企業提供相對比較簡單且統一的基礎型服務，以減少創業成本，幫助企業順利渡過初創期，提高初創企業的市場成活率；育成加速器除了提供基礎型服務外，還針對進駐企業的特色，提供更深層次的發展型與延伸型之服務，即提供更具專業化、體系化及個性化的服務。

(四)招商模式不同：中心主要是經營地產進行土地租賃，以小企業進駐為主，產業帶動效果較弱；育成加速器則主要是經營房產，以大企業進駐帶動小企業進駐，促進配套產業發展的產業集聚模式，從而形成與之相配套的產業化發展環境。

(五)政府與市場的作用不同：政府對中心的發展起關鍵作用，是主要的創辦者，可視為政府職能部門的延伸機構，但針對市場機制僅有輔助性的作用；而育成加速器主要由市場機制運作主導作用而產生，政府部門只是提供政策性服務的協助角色。

(六)融資管道不同：中心的企業因處於初創期或種子期，投資的風險較高，融資的管道相對較窄，融資的效果不夠好；育成加速器服務對象一般為高成長性企業，風險相對較小，融資管道更廣泛，融資方式相對較為靈活，融資的效果也較好。

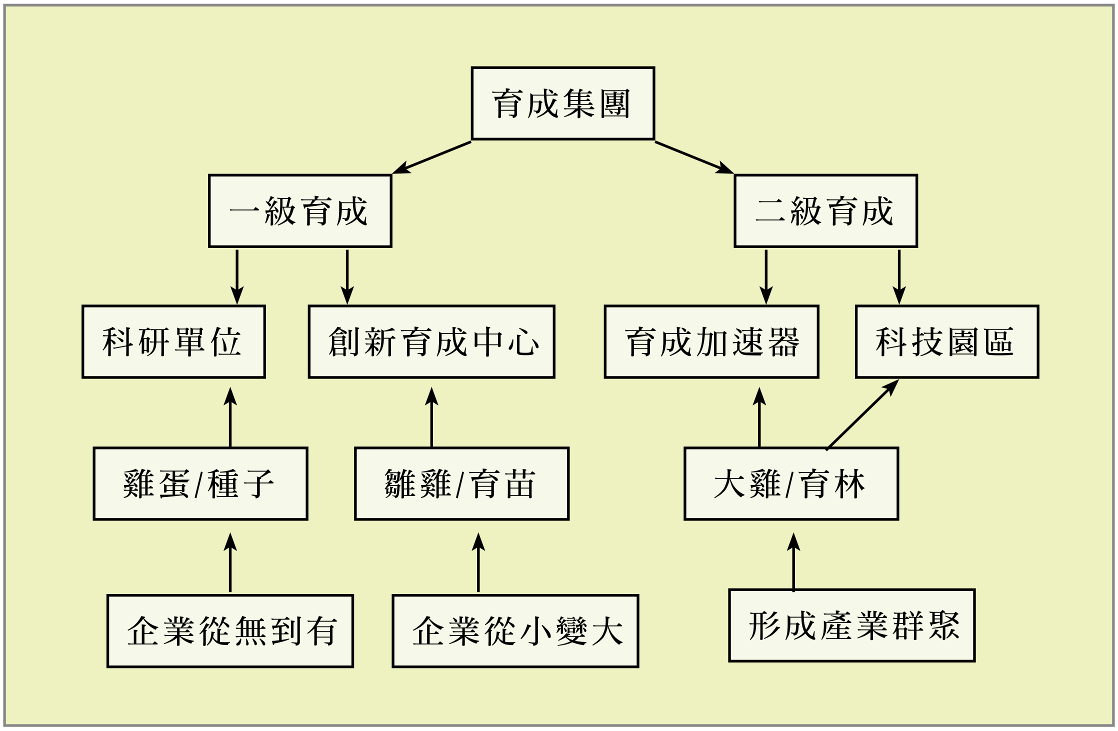
四、創新育成中心與育成加速器的關聯性

針對企業在離開創新育成中心後所面臨的各種成長瓶頸，學者提出「二級育成」的概念。一般來說，科技研究轉化為科技成果稱之為「一級育成」，而將科技成果轉化為企業生產，形成社會商品，則稱之為「二級育成」。就是說，二級育成是提供一個轉化科研成果的基地，是為科研成果提供實現企業化生產的平台。二級育成針對經歷初創期後的企業自我生存能力差的特點，對其進行進一步的育成，使其進入成長期並最終達到成熟期，對這些從中心畢業後處於服務「斷層」的企業，進行二次產業式育成。二級育成的提出將科技育成從企業育成提升到產業育成的層次。只有育成了產業，才能使那些處於服務「斷層」的畢業企業就地產業化，走向成熟企業的道路。當企業進入到成熟期後，其產品才能在市場上佔有較大比例，盈利額劇增，透過資本營運形成較大的規模，風險也逐漸減少，這時的企業才可以真正的獨立生存(尹 2011)。

雖然創新育成中心與育成加速器的設計理念迴異，但是不能據此就認定它們是兩種完全不同的育成工具，因為其相互之間仍具有太多的關聯性與相同

性，可從圖一看出：(1) 育成加速器與中心都是企業成長的助推工具，只是助推企業成長的階段有所不同，育成加速器與中心都屬於育成集團；(2) 企業育成的整個過程都在育成集團之中，育成中心與育成加速器都是其中的一部分，前者屬於一級育成，而後者屬於二級育成；(3) 育成加速器在物理空間上如同中心一般也建於育成集團之中；(4) 中心與育成加速器的資金支出方都有風險投資，中心資金支出除了有政府資助、企業出資之外，還有一部分資金來自風險投資，只是營運模式與育成加速器中風險投資不同；(5) 育成加速器選擇的那些有市場潛力但仍未被量產之產品或服務的生產商之中，有很大一部分是從中心一級育成過程中畢業的企業，他們生產的產品已經具有很大的市場潛力，但是企業還沒有成型，所以還需要進一步的育成。

育成加速器與中心之間並沒有完全的界限，如工研院育成中心，就屬於育成集團的概念，其中既包括中心的內容，也包括育成加速器的內容，其間並無明顯界限，出資方也都可以相同，將育成加速器與中心共同組成育成集團，如此在實質上可促使育成加速器與中心無縫銜接。總之，育成加速器與中心存在著千絲萬縷的關聯性，育成加速器屬於育成集團中二級育成的範疇，而且不拘泥於中心，因為育成加速器也可以選擇那些沒有經過一級育成之具良好發展潛力的企業，而且隨著育成加速器的發展，育成加速器與中心都是促進企業發展的有力助推器。(待續)



圖一、育成過程創新服務鏈。